

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

WELLINGTON BATISTA DE LIMA

GESTÃO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL: O CASO GRAMAZON

**CACOAL/RO
2016**

WELLINGTON BATISTA DE LIMA

GESTÃO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL: O CASO GRAMAZON

**Artigo Científico apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia – UNIR –
Câmpus Prof. Francisco Gonçalves Quiles
como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis.**

**CACOAL/RO
2016**

S586p Lima, Wellington Batista de.
Gestão empresarial sustentável: O caso Gramazon/
Wellington Batista de Lima – Cacoal/RO: UNIR, 2015.
33 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.
Orientadora: Profa. Dra. Nilza Duarte Aleixo

1. Gestão empresarial. 2. Sustentabilidade. 3. Práticas
sustentáveis I. Aleixo, Nilza Duarte. II. Universidade Federal
de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 658

Catálogo na publicação: Leonel Gandi dos Santos – CRB11/753

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

O Artigo Científico - TCC intitulado Gestão empresarial sustentável: O caso Gramazon, elaborado pelo acadêmico Wellington Batista de Lima, foi avaliado pela banca examinadora em 11 de fevereiro de 2016, tendo sido aprovado.

Prof.^a Dra. Nilza Duarte Aleixo de Oliveira
Presidente

Prof.^a Dra. Suzenir Aguiar da Silva Sato
Membro

Prof.^a Me. Andrea Duarte Aleixo
Membro

**CACOAL/RO
2016**

GESTÃO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL: O CASO GRAMAZON

Wellington Batista de lima¹

RESUMO

A sustentabilidade aplicada às empresas é caracterizada pela prática diária de ações que atendam ao desenvolvimento ambiental, econômico e social, relacionadas com seus fornecedores, clientes e colaboradores. Portanto, o presente trabalho teve como objetivo analisar as práticas gerenciais adotadas pela empresa Gramazon Granitos da Amazônia S/A que contribuem para a sustentabilidade, identificando por meio das práticas de gestão, os benefícios alcançados, os riscos e os desafios da gestão sustentável e se as práticas gerenciais adotadas pela empresa podem ser tratadas como sustentáveis, contribuindo para o alcance do desenvolvimento sustentável. Para tanto, realizou-se a pesquisa na empresa Gramazon Granitos da Amazônia S/A, localizada na cidade de Ji-Paraná/RO, empresa do setor de indústria no ramo de beneficiamento de rochas ornamentais. A coleta de dados ocorreu no mês de dezembro de 2015, por meio de entrevistas com aplicação do roteiro semiestruturado em visitas *in loco*. As entrevistas foram realizadas com os gestores dos departamentos: geral, administrativo, pessoas e produção. A pesquisa se configurou como bibliográfica e estudo de caso. Os resultados apontaram que as práticas gerenciais adotadas pela empresa Gramazon envolvem as dimensões ambiental, econômica e social e podem ser tratadas como sustentáveis, onde tal prática de gestão aplicada pela empresa direciona para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Palavras-Chave: Gestão empresarial sustentável. Sustentabilidade. Práticas sustentáveis.

1 INTRODUÇÃO

Após a Revolução Industrial no século XVIII, o impacto da atividade humana sobre o meio ambiente, acompanhado do desenvolvimento econômico, tornou-se expressivo. O crescimento populacional implicou o aumento do consumo, ocasionando problemas socioambientais e econômicos cuja solução tornou-se o grande desafio desde o início do século XXI.

Diante de tais problemas, as questões ambientais e sociais ganharam relevância e outra postura é demandada pela sociedade, onde envolve diretamente as organizações, ambientalistas, governo e sociedade civil, de maneira que se determinem novos modos de fabricação e consumo, visando a um desenvolvimento socialmente correto, economicamente viável e ambientalmente sustentável (SACHS, 2004).

Neste contexto, as empresas representam um dos principais aliados para o alcance do desenvolvimento sustentável, pois, auxiliam na diminuição dos impactos causados no ambiente

¹Acadêmico Concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) Campus Prof. Francisco Gonçalves Quiles, com TCC elaborado sob a orientação da professora Dra. Nilza Duarte Aleixo de Oliveira.

e com o desenvolvimento social, além de obter uma alavancagem em seu setor, ganham credibilidade e confiança dos seus consumidores.

O foco desse estudo está direcionado à área de Gestão Empresarial aplicado no conceito de sustentabilidade, ou seja, as práticas de gestão da empresa nas dimensões ambiental, social e econômica, de modo a verificar as ações que a empresa aplica para o controle dos impactos causados por suas atividades, de seus produtos ou serviços levando em consideração sua política institucional e seus objetivos como organização.

Para a presente pesquisa se deu a escolha da empresa de granitos Gramazon S/A localizada na cidade de Ji-Paraná – RO, em virtude de a mesma abranger dentro do contexto de sustentabilidade ações que envolvem o meio socioambiental, o que pode resultar em impactos tanto positivos como negativos, e por despertar o interesse em conhecer como a empresa preocupa-se com as ações das suas atividades, uma vez que envolve diretamente o meio ambiente e a sociedade local.

Com base no exposto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: quais as práticas gerenciais adotadas pela empresa Gramazon S/A que promovem a gestão empresarial sustentável, bem como os benefícios alcançados, os riscos e os desafios inerentes à gestão sustentável?

Assim, a partir da problemática apresentada, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar as práticas gerenciais adotadas pela empresa Gramazon que contribuem para a sustentabilidade, identificando por meio das práticas de gestão da empresa, os benefícios alcançados, os riscos e os desafios da gestão sustentável e se as práticas gerenciais adotadas pela empresa podem ser tratadas como sustentáveis, contribuindo para o alcance do desenvolvimento sustentável.

A escolha do tema tem como propósito conhecer a preocupação que as empresas estão apresentando em relação ao meio ambiente e social no contexto sustentável, analisando quais desafios são encontrados por elas ao se planejarem para a aplicação de uma responsabilidade socioambiental e através das práticas aplicadas, qual o retorno positivo para a empresa.

Desta forma, o estudo contribuirá com novos conhecimentos acerca dos processos de gestão empresarial com foco na sustentabilidade no âmbito organizacional, principalmente aplicado às empresas industriais que são ligadas diretamente ao ambiente socioambiental.

Do ponto de vista prático, espera-se que o estudo contribua no sentido de ampliar os conhecimentos na área de gestão empresarial e sirva também de referência para outros acadêmicos e empresas de todo\os segmentos, buscando alcançar a eficiência em uma gestão

sustentável, assim, melhor se posicionando no mercado complexo e de constantes mudanças no cenário nacional e mundial.

Do ponto de vista teórico este trabalho, constituirá uma fonte de estudos para pesquisadores que futuramente desenvolverão pesquisa sobre o tema. Neste sentido, a pesquisa trará novos dados que servirá de embasamento acerca de gestão, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, além de ampliar os horizontes intelectuais da área que se encontra em crescente ascensão no mundo dos negócios e propor a discussão do tema ainda não analisado suficientemente pela ciência.

Quanto à metodologia adotada, configurou-se como um estudo exploratório e descritivo com abordagem qualitativa e método dedutivo. Utilizou-se da pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A coleta de dados ocorreu no mês de dezembro de 2015, por meio de entrevistas com aplicação do roteiro semiestruturado em visitas *in loco*. As entrevistas foram realizadas com os gestores dos departamentos: geral, administrativo, pessoas e produção. Os resultados apontaram que as práticas gerenciais adotadas pela empresa Gramazon envolvem as dimensões ambiental, econômica e social e podem ser tratadas como sustentáveis, onde tal prática de gestão aplicada pela empresa direciona para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Além da presente introdução, este trabalho compõe-se de: fundamentação teórica com abordagem dos temas: gestão empresarial, sustentabilidade: histórico e conceito, gestão empresarial sustentável e práticas de gestão empresarial sustentável. Na sequência, tem-se a metodologia, a análise de dados, considerações finais e as referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No referencial teórico apresentam-se conceitos e explanação sobre gestão empresarial sustentável que servem para embasar o desenvolvimento deste artigo. Para tanto, serão abordados alguns aspectos considerados fundamentais para a compreensão desta questão como: Gestão Empresarial, Sustentabilidade, Gestão Empresarial Sustentável e Práticas de Gestão Empresarial Sustentável.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Gestão na concepção de Polito (2004) é o ato de gerir, administrar, direcionar, ou seja, é o ato de exercer gerência, direção e/ou administração sobre algo ou alguém. Assim, o processo

de gestão empresarial constitui o ato de administrar negócios, pessoas ou recursos, com a finalidade de alcançar objetivos definidos.

Gestão empresarial refere-se ao processo que direciona a realização das atividades da organização, responsável pela dinâmica que trata dos processos de: planejamento, execução e controle das atividades (JOHNSON; FILHO, 2002).

Já, Maximiano (2007), entende que a gestão refere-se a uma ação eficaz de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos e, compreende os processos de: a) Planejamento; b) Organização; c) Liderança; d) Execução; e e) Controle. Esses processos se constituem nos cinco principais instrumentos de gestão na organização.

Esses instrumentos de gestão viabilizam aos gestores alcançarem suas metas, sejam elas: aumentar lucros, reduzir custos, melhoria de qualidade, inovar, ou se planejar para o futuro com o objetivo de alcançar vantagens competitivas, mais, sobretudo, estabelecer as melhores soluções adequadas para a tomada de decisão (LOZANO, 2011).

Os instrumentos de gestão descritos por Maximiano (2007) podem ser representados em uma figura, seguindo uma ordem decrescente de processos administrativos empresariais, conforme evidencia a figura 1.

A Figura 1 representa o processo administrativo apresentado por Maximiano (2007).

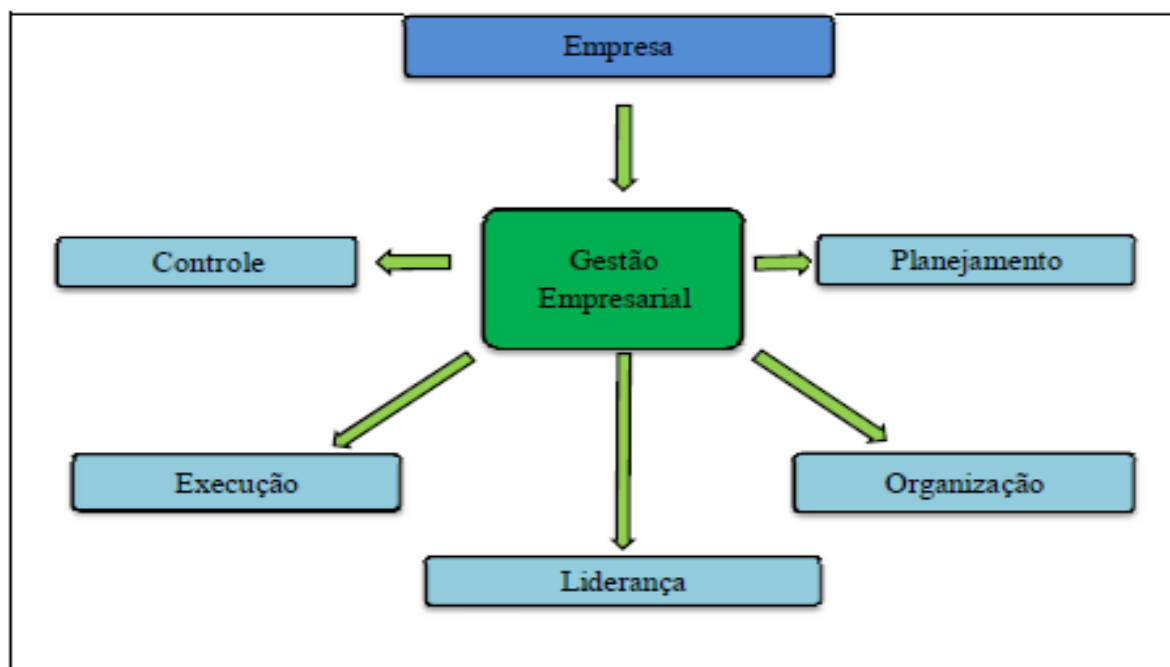


Figura 1: Principais funções do processo de gestão

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Maximiano (2007).

Considerando a importância desses processos para o sucesso da gestão, estes têm seus conceitos evidenciados na figura 2:

Processo	Descrição
Planejamento	<p>Consiste em um instrumento para administrar as relações com o futuro. O planejamento nas organizações está subdividido em três planos: estratégico, tático e operacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O planejamento estratégico - processo administrativo que tem como finalidade estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada; b) O planejamento tático - tem como intuito a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa; c) O planejamento operacional - constitui-se de atividades do dia a dia das organizações, caracterizadas por cronogramas e planos de operacionalização do que foi estrategicamente definido e taticamente traduzido, tal planejamento envolve fatores como matéria-prima, condições de trabalho e recursos humanos.
Organização	O processo de organização (tratado como segundo processo na figura 1) consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, em outro sentido, dividir o trabalho, agrupando as atividades em uma ordem coerente, o processo de organização tem como processo dispor os recursos em uma ordem que promova a realização dos objetivos.
Liderança	A liderança constitui o terceiro processo de gestão relacionando o trabalho com pessoas para viabilizar a efetivação de objetivos. É um processo complexo, que abrange diferentes atividades de administração de pessoal, com coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em equipe.
Execução	O processo de execução (tratado como quarto processo na figura 1) consiste em realizar atividades planejadas, por meio de aplicação de energia física e intelectual. Na fase de execução, praticam-se as ações estabelecidas no planejamento operacional, procurando dinamizar o conjunto de eventos que melhor propiciará a obtenção dos objetivos e metas previstos.
Controle	O controle, quinto processo da gestão empresarial procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos, com a finalidade de corrigi-las se necessário.

Figura 2: Conceitos dos instrumentos de gestão

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Maximiano (2007); Mendes; Raiser(2009); Stadler; Maioli(2012).

O processo de planejamento é de suma importância para o direcionamento das atividades da empresa, pois, através deste é possível estabelecer diretrizes administrativas que atendam de maneira precisa a realização dos diagnósticos de oportunidades e melhorias no processo de gestão da organização, tais diretrizes tem como foco a busca pelo alcance das metas previstas e dos objetivos traçados pela empresa.

Neste sentido, empresas passaram a adotar instrumentos de gestão direcionadas ao planejamento de suas atividades para promover o alcance de suas metas, igualmente os modelos de gestão foram se adaptando às novas situações e às necessidades das organizações. Nas últimas décadas as empresas passaram à pró-agir, adotando estratégias de gestão ambiental, em busca de maiores avanços no mercado (COLTRO, 2011).

As empresas, os governos e a sociedade civil organizada, como fundamentais atores desse processo, devem agir conjuntamente de modo a encontrar o ponto de equilíbrio entre as

dimensões econômica, social e ambiental em todas as suas iniciativas e atividades de modo a garantir o bem estar da sociedade e o futuro do próprio planeta, contribuindo, portanto, para a sustentabilidade (LEAL, 2009).

2.2 SUSTENTABILIDADE: HISTÓRICO E CONCEITO

Sustentabilidade é a capacidade de se manter, sustentar. A sustentabilidade está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento sustentável (DS), uma vez que relaciona ao próximo, o homem (social) e ao meio ambiente. A sustentabilidade tem como essência preservar os recursos naturais, assim como o respeito à dignidade humana, preocupando-se não somente com o presente, mas também com a geração futura (MIKHAILOVA, 2004).

Para Hargreaves e Fink (2007), a sustentabilidade pode ser conceituada como a preocupação com o desenvolvimento e preservação de tudo aquilo que se tem valor, se difunde e dura, de modo a criar conexões e desenvolvimentos positivos entre as pessoas e que não prejudiquem o próximo no presente e nem no futuro.

Esse conceito refere-se à existência de condições ecológicas necessárias para dar suporte à vida humana em um nível específico de bem estar através de futuras gerações. Neste contexto, observa-se que a sustentabilidade é condizente ao crescimento econômico baseado na justiça social e eficiência no uso de recursos naturais (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).

Para a organização não governamental WORLD WILDLIFE FUND-BRASIL (WWF), a sustentabilidade tem como foco o compromisso com a solidariedade com as gerações do futuro, no sentido de proteger o patrimônio capaz de satisfazer as suas necessidades, uma vez que relaciona a preocupação com o equilíbrio econômico, social, cultural e ambiental (WWF, 2015).

Cavalcanti (1999) afirma que sustentabilidade é o reconhecimento de limites biofísicos alocados pela biosfera no processo econômico. Tal percepção relaciona o fato de que a ecologia sustenta a economia, dessa forma promovendo sintonia com os princípios da natureza.

De acordo com Munck e Souza (2009), a sustentabilidade em relação às organizações compõe deste modo, ações mais objetivas que propiciam o alcance de um desenvolvimento sustentável. Se considerada cada meta organizacional como um objetivo final em busca de um equilíbrio contínuo, considera-se cada uma delas relacionadas à sustentabilidade. A soma de

tais metas e adição de sucesso desses objetivos sustentáveis é o que propicia um desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade organizacional, portanto, não é estável, mas sim dinâmica e cíclica, uma vez que se renova, ininterruptamente, a fim de que sua meta maior, um desenvolvimento sustentável, possa ser alcançado. Segundo Munck e Souza (2009), a sustentabilidade organizacional é um instrumento que as organizações exercem como responsabilidade e participação componente para que se promova o alcance do desenvolvimento sustentável.

O termo sustentabilidade ganhou relevância pela percepção de que os recursos naturais eram esgotáveis, caso não houvesse uma mudança nas práticas habituais, a crise quanto aos recursos naturais, sociais e econômicos seriam inevitáveis (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).

Desde os anos 70 apresenta-se ampla preocupação da sociedade e das organizações em relação às questões da sustentabilidade. Fator decorrente do desenvolvimento da indústria e do crescimento dos padrões de consumo pela sociedade, acontecimentos que têm levado o homem a refletir sobre as consequências de seu modo de vida e consumo (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Todavia, nas últimas décadas, a população mundial veio a refletir sobre a sustentabilidade, principalmente em termos socioambientais. Para John Elkington criador do termo *Triple Bottom Line* (TBL), articulado publicamente em 1997, em seu livro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, sustentabilidade é o equilíbrio entre os três pilares: ambiental, econômico e social.

Segundo os conceitos propostos por Elkington (1994) e Munck e Souza (2009) aplica-se o tripé da sustentabilidade direcionado para as organizações, uma vez que estão ligadas no processo de alcance do desenvolvimento sustentável através de suas atividades, por meio de atitudes sustentáveis.

A figura 3 apresenta os três pilares da sustentabilidade proposto por Munck e Souza (2009) com base na responsabilidade social empresarial e suas relações a partir do conceito exposto por Elkington (1994).

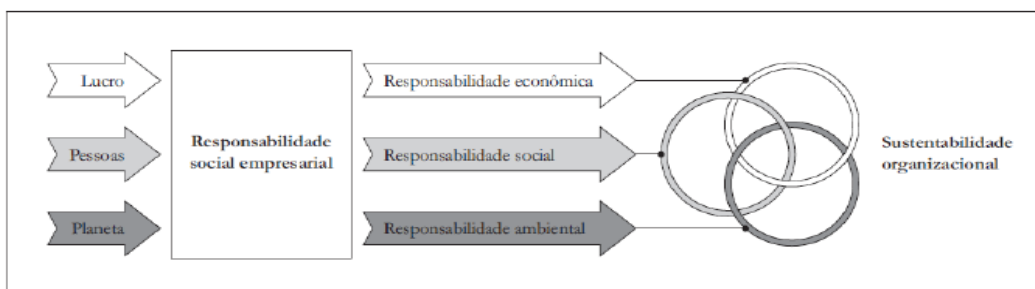


Figura 3: Sustentabilidade organizacional e responsabilidade social empresarial – suas relações
Fonte: Munck e Sousa (2009).

De acordo com a figura 3, a sustentabilidade organizacional procura o equilíbrio de cada sistema de atuação organizacional, a fim de que esses equilíbrios sejam somados e interagidos em prol de um balanceado desenvolvimento sustentável. Ela possui a responsabilidade de validar o conjunto de interesses estabelecidos pelos indivíduos e pelas organizações, em preocupações que enriqueçam os princípios sustentáveis da organização (MUNCK; SOUZA, 2009).

Para os autores Stenzel (2010), Oliveira *et al.* (2012) e Mikhailova (2004), as dimensões do desenvolvimento sustentável em relação a responsabilidade social empresarial compreende como sendo:

- a) Econômico - sistemas econômicos globais interligados, no qual demandam uma abordagem integrada para promover um crescimento responsável de longa duração, ao mesmo tempo em que assegurem que nenhuma nação ou comunidade seja deixada para trás, cujo propósito é a criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores;
- b) Social - em todo o mundo, pessoas precisam de emprego, alimento, educação, energia, serviço de saúde, água e saneamento. Enquanto discutem-se tais necessidades, a comunidade mundial deve também assegurar que a rica matriz de diversidade cultural e social e os direitos trabalhistas sejam respeitados, e que todos os membros da sociedade estejam capacitados a participar na determinação de seus futuros. A dimensão preocupa-se com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade;
- c) Ambiental - conservação da herança ambiental e recursos naturais para as gerações futuras, buscando soluções economicamente viáveis desenvolvidas com o objetivo de reduzir o consumo de recursos, deter a poluição e conservar os habitats naturais, cujo objetivo desta dimensão é analisar a interação de processos com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes.

O *Triple Bottom Line* proporciona um ponto de partida para o desenvolvimento sustentável de maneira a identificar e monitorar ações que contribuam para as três dimensões da sustentabilidade: ambiental, econômico e social, sendo estas dimensões componentes para formação da sustentabilidade corporativa/organizacional (STENZEL, 2010).

O tripé da sustentabilidade está relacionado às corporações não apenas sobre o valor econômico que agregam, mas também sobre o valor ambiental e social que se adicionam. No ponto mais estreito, o termo "*triple bottom line*" é usado como um quadro para medir e informar

a organização o seu desempenho em relação a parâmetros econômicos, sociais e ambientais (VANCLAY, 2004).

No seu sentido mais amplo, o termo é usado para capturar todo o conjunto de valores, questões e processos que as empresas devem tratar a fim de minimizar qualquer dano resultante de suas atividades e criar valor econômico, social e ambiental, constituindo, portanto, as dimensões do desenvolvimento sustentável (VANCLAY, 2004).

Neste contexto, evidencia-se uma diferenciação relevante entre a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, uma vez que a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, já de outro lado, envolve processos integrativos que buscam manter um balanço dinâmico de um sistema complexo em longo prazo, assim a sustentabilidade compõe ações mais objetivas que propiciam o alcance de um desenvolvimento sustentável (MUNCK; SOUZA, 2009).

2.2.1 Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável recebeu relevância a partir da década de 80 com a realização da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), criada pela ONU no ano de 1983, definido através do relatório de Brundtland “O Nosso Futuro Comum” publicado em 1987, que define desenvolvimento sustentável como o “[...] desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (MIKHAILOVA, 2004, p. 26).

De acordo com tal conceituação, o desenvolvimento sustentável compreende os aspectos econômico (crescimento do Terceiro Mundo), social (integração e solidariedade entre todos os seres humanos) e de ambiente (preservação dos bens mundiais de todos e renovação dos recursos naturais), ou seja, o desenvolvimento sustentável é objetivo a ser alcançado e a sustentabilidade é o processo para atingir este objetivo (VANCLAY, 2004).

Neste sentido, as organizações, governos, entidades filantrópicas e a sociedade mundial assumiram o compromisso de dar sustentabilidade ao planeta com uma série de ações concretas que deveriam ser atingidas até o ano de 2015, tais ações envolvem principalmente a sociedade e o meio ambiente, estas ações possuem como finalidade o alcance do desenvolvimento sustentável, conforme evidencia a figura 4:

Ações assumidas com o compromisso de dar sustentabilidade ao planeta a serem atingidas até o ano de 2015	
✓	Acabar com a fome e a miséria;
✓	Educação básica e de qualidade para todos;
✓	Igualdade entre sexos e valorização da mulher;
✓	Reduzir a mortalidade infantil;
✓	Melhorar a saúde das gestantes;
✓	Combater a Aids, a malária e outras doenças;
✓	Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente;
✓	Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

Figura 4: Ações visando à sustentabilidade ao planeta a serem atingidas até o ano de 2015

Fonte: Stadler e Maioli (2012).

De acordo com a CMMAD juntamente com a ONU, foi proposto tais ações citadas na figura 4, para fortalecer o compromisso e caminho a ser percorrido por todos os entes da sociedade, relacionados ao meio ambiente, social e econômico do planeta, com a finalidade de através do alcance destas ações chegar ao desenvolvimento sustentável.

A partir das 3 dimensões citadas por Elkington (1999), os autores D'Angelo (2009) e Sachs (2004), acrescentam mais 3 dimensões ao desenvolvimento sustentável, formando assim as 6 dimensões, sendo: ambiental, econômico, social, territorial, política e cultural. Tais dimensões são apresentadas na figura 5.

Dimensões	Componentes	Objetivos
Sustentabilidade Ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produção com respeito aos ciclos ecológicos dos ecossistemas; 2. Prudência no uso de recursos naturais não-renováveis; 3. Prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos naturais renováveis; 4. Redução da intensidade energética e aumento da conservação da energia; 5. Tecnologias e processos produtivos de baixo índice de resíduos; 6. Cuidados ambientais. 	Melhorar a qualidade do meio ambiente e preservar as fontes e recursos energéticos e naturais para as próximas gerações.
Sustentabilidade Econômica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluxo permanente de investimentos públicos e privados, com destaque para o cooperativismo; 2. Manejo eficiente dos recursos; 3. Absorção, pela empresa, dos custos ambientais; 4. Endogeneização: contar com suas próprias forças. 	Aumentar a produção e a riqueza social sem dependência externa.
Sustentabilidade Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação de postos de trabalho que permitam a obtenção de renda individual; 2. Produção de bens dirigida prioritariamente às necessidades básicas sociais. 	Reduzir as desigualdades sociais.
Sustentabilidade Territorial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descentralização espacial (de atividades e de população); 2. Descentralização/democratização do poder local e regional; 3. Relação cidade/campo equilibrada. 	Evitar o aumento de aglomerações.
Sustentabilidade Política	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimento das instituições democráticas; 2. Promoção da cidadania. 	Garantir a liberdade de expressão, de associação, de locomoção, de acesso às informações e outras indispensáveis ao desenvolvimento pessoal e coletivo.
Sustentabilidade Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soluções adaptadas a cada ecossistema; 2. Respeito à formação cultural comunitária. 	Evitar conflitos culturais com potencial regressivo.

Figura 5: As Dimensões do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaborada pelo Autor com base em D'Angelo (2009) e Sachs (2004).

As dimensões são essenciais a um entendimento mais amplo do desenvolvimento sustentável e à sua prática, assim, muitas empresas estão criando gestão para essa realização: sustentabilidade garante que uma empresa seja viável em longo prazo. Acredita-se que uma abordagem sustentável do negócio esforça-se para a vitalidade econômica, equidade social, e um saudável ambiente natural, fator determinante para a Competitividade (STENZEL, 2010).

Considerando a expectativa de que as empresas devem contribuir de forma progressiva para o alcance do desenvolvimento sustentável através de práticas sustentáveis, surge o reconhecimento de que os negócios precisam de mercados estáveis, e que devem possuir habilidades tecnológicas, financeiras e de gerenciamento necessário para possibilitar a transição rumo a este alcance. Portanto, a sustentabilidade organizacional é meta componente da responsabilidade das organizações alcançarem o desenvolvimento sustentável (VANCLAY, 2004; MUNCK; SOUZA, 2009).

2.3 GESTÃO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL

A gestão empresarial com ênfase na sustentabilidade apresenta-se como um fator importante e indispensável para as empresas no mundo corporativo. Negócios que trabalham com atitudes sustentáveis têm um histórico duradouro e de sucesso em comparação com outros negócios que não as pratica (HARGREAVES; FINK 2007).

Uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao determinar, concomitantemente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, aspectos conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável (HART; MILSTEIN, 2004).

Já, Almeida (2002), define organizações sustentáveis como sendo aquelas que fundamentam suas práticas e métodos gerenciais de modo a atender os critérios de serem economicamente viáveis, se mantendo competitivas no mercado, atendendo prioritariamente os conceitos de Ética, de Transparência, de Governança Corporativa e de Responsabilidade Social.

Portanto, a sustentabilidade de uma empresa dependerá, basicamente, de sua capacidade de estabelecer um equilíbrio entre a sua competitividade no mercado, a sua relação com o meio ambiente natural, e a sua atuação em termos de responsabilidade social (LEAL, 2009).

Segundo Marrewijk (2003) *apud* Munck e Souza (2009), a responsabilidade social empresarial cumpre propósitos semelhantes aos movimentos regidos por interesses de alcançar melhores índices de qualidade de vida, programas de marketing menos ofensivos, práticas de

comunicações mais transparentes, retornos financeiros coerentes com o desenvolvimento organizacional e preservação social e ambiental e melhores práticas de gestão de recursos humanos.

As empresas sustentáveis devem, também, produzir de maneira a não agredir o meio ambiente e colaborar para o desenvolvimento social da região e do país onde operam, de modo que realizem ações que promovam o aumento da qualidade de vida e bem-estar de todos os seus públicos interessados (*stakeholders*) em suas atividades, produtos e serviços (LEAL, 2009).

As organizações envolvidas ativamente no debate sobre sustentabilidade tentam identificar atitudes pelas quais elas podem desenvolver novas metodologias de gestão que permitam aperfeiçoar as práticas relacionadas aos pilares da sustentabilidade, e consequentemente, contribuir de maneira mais coerente com o desenvolvimento sustentável (MUNCK; SOUZA, 2009).

Tais práticas sustentáveis aplicam-se não somente às empresas privadas, mas, também às públicas, independentemente de sua área de atuação e de seu porte. Portanto, práticas sustentáveis podem ser compreendidas como ações socioambientais responsáveis iniciadas por empresas que possuem como intuito reduzir os impactos negativos ocasionados ao planeta, estes relacionados ao meio ambiente, social e econômico (LEAL, 2009).

Pode-se considerar que as empresas estão vivendo na chamada Era da Gestão Socioambiental, uma vez que grande parte das modernas corporações une suas estratégias de negócio às práticas sociais e ambientais corretas de modo que para elas, se revertam em lucratividade (STADLER; MAIOLI, 2012).

Para Hargreaves e Fink (2007), empresas sustentáveis não são apenas idealizações, o resultado obtido é satisfatório. Investimentos de longo prazo em empresas que socialmente são responsáveis pela sua produção, com os seus colaboradores, e com o impacto no meio ambiente e na comunidade em geral levam a maiores rendimentos nos investimentos no mercado de ações se comparadas com portfólios administrados na forma tradicional.

As organizações possuem grande influência no processo de gestão sustentável, primeiramente porque possuem recursos financeiros e segundo porque podem transferir capital social de forma mais diligente que o governo, pelo fato de estarem culturalmente adaptadas a trabalhar com objetivos e retornos. O capital social na iniciativa privada é centralizado no ser humano, na tecnologia e no meio ambiente, sendo a água, ar, solo, fauna e flora como a junção de elementos principais que formam o capital social (BRAGA, CÉLIA 2007).

Desta forma, empresas estão adotando cada vez mais ênfase na gestão sustentável, o que implica no seu desempenho econômico, social, ambiental e cultural. Um número crescente de organizações segue o princípio proposto por John Elkington (1999), o tripé da sustentabilidade, corporações que aplicam este método de responsabilidade passaram a ganhar destaque a nível mundial, como indústrias nacionais e internacionais, sendo nomeadas por atitudes positivas concedidas ao bem-estar global (COLBERT; KURUCZ, 2013).

No Brasil, muitas empresas estão convencendo-se para atender aos apelos de proteção do meio ambiente, apresentando soluções para a redução do impacto de suas atividades e o uso adequado dos recursos naturais, descobriram que não agredir o meio ambiente é economicamente viável. Assim, começam a apresentar medidas para alcançar o desenvolvimento sustentável e ao mesmo tempo aumentar a lucratividade de seus negócios (SOUZA, 1993).

A Corporate Knights, publicação canadense especializada em responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, divulgou no dia 21 de janeiro de 2015, a sua tradicional lista *The Global 100*, que contempla as empresas com as melhores práticas de sustentabilidade corporativa, a líder do *ranking* é a empresa norte-americana Biogen, do ramo de biotecnologia, entre outras organizações destaca-se a Adidas, Unilever, L'Oreal, Coca-Cola, Nokia e na posição 44^a, a empresa de cosméticos brasileira Natura (BARBOSA, 2015).

Neste aspecto, as organizações têm um papel relevante no sentido de contribuir para o consenso social, através de uma prática empresarial sustentável, que significa mudança de valores e de orientação em seu sistema operacional, vislumbrando a preservação do meio ambiente (SOUZA, 1993).

2.3.1 Práticas de Gestão Empresarial Sustentável

Práticas Sustentáveis tem grande importância no cotidiano, e pode ser altamente lucrativa nas empresas, aumentando a competitividade entre as mesmas e contribuindo com a saúde da humanidade. As empresas possuem fatores incorporados de alta relevância, sendo a, a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental (RAZZOTO, 2015).

Empresas que investem em práticas de responsabilidade socioambiental elevam os níveis de desenvolvimento social, proteção ao meio ambiente e respeito aos direitos humanos, os quais se traduzem em uma gestão responsável. De forma geral, uma empresa sustentável

possui uma visão sistêmica de sua atuação, analisando as necessidades do cliente externo e interno, estando atenta aos efeitos que ela gera no curto, médio e longo prazo em relação às suas ações, produtos e processos (SÁ *et al.*, 2013).

Deste modo empresas têm apostado cada vez mais em práticas para um desenvolvimento sustentável. A figura 6 mostra exemplos de práticas sustentáveis aplicados por empreendimentos sustentáveis.

Práticas	Benefícios
Reciclagem	Consiste no reaproveitamento do lixo reciclável, conscientização em relação à poluição e ao meio ambiente e geração de renda para empresas e trabalhadores.
Gestão da água	Gera economia de água para as empresas e evita o lançamento de água contaminada e poluída na natureza, de maneira a reduzir o consumo de água e poluição em toda cadeia produtiva.
Embalagem ecoeficiente	Reduz o máximo o uso de materiais; com utilização progressiva de materiais de origem reciclada pós-consumo e/ou renovável.
Redução de insumos não renováveis	Reduzir ajuda a acabar com desperdícios e representa o fato de usar e tirar da natureza somente matérias primas necessárias para a fabricação.
Reutilização de matérias primas	Reutilização de matérias primas reduz desperdícios de matérias que podem ser reutilizados para fabricação de outro produto.
Logística Reversa	Possibilita o retorno de resíduos sólidos para as empresas de origem, evitando que eles possam poluir ou contaminar o meio ambiente (solo, rios, mares, florestas, entre outros).
Economia de energia elétrica	A economia de energia maximiza os benefícios dos investimentos já efetuados no sistema elétrico, reduz custos para a empresa e também para o consumidor, contribui, decisivamente, para a redução dos impactos ambientais, induzindo à modernização industrial.
Comprometimento com pessoas	A participação ativa de colaboradores em entidades reflete positivamente na conscientização de uma sociedade mais sustentável e justa, incentivando a prática de ações altruístas e disseminando o conceito da coletividade.
Comprometimento com fornecedores	Compartilhamento de diretrizes socioambientais promove o comprometimento dos fornecedores neste processo, desenvolvendo padrões, auditando, medindo resultados e construindo parcerias sólidas em prol do desenvolvimento sustentável.
Reflorestamento	Áreas que sofreram a retirada de vegetação podem ser reflorestadas para preservar o meio ambiente.
Extração de recursos minerais consciente	A extração consciente reduz impactos ambientais, promovendo a preservação da vegetação nativa e dos animais existentes nas áreas degradadas.
Compromisso com a comunidade	Consiste em criação de uma ampla rede, envolvendo comunidades parceiras, empresas e outros setores da sociedade, com o objetivo de promover novos modelos de desenvolvimento pautados pela qualidade das relações e pela construção colaborativa.
Saúde e segurança no trabalho	Um ambiente de trabalho seguro e saudável é um indicador importante para a qualidade de vida dos funcionários, agindo com prioridade na prevenção de riscos e acidentes.
Responsabilidade Ambiental	A responsabilidade ambiental deve estar inserida em todos os objetivos estratégicos, o que faz com que cada vez mais avance no desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos, ou seja, que levem consigo eficiência energética e menos produtos químicos ou tóxicos em sua composição.
Ética	Refere-se em promover uma conduta íntegra, transparente e de acordo com os valores e compromissos da companhia, baseando-se nos valores de Respeito pelo próximo.

Figura 6: Práticas de gestão empresarial Sustentável

Fonte: elaborada pelo Autor com base em Hart (2003), Philips (2010), Grupo Malwee (2014), Natura (2014), Walmart (2015).

Muitas empresas já têm demonstrado essa preocupação, fortalecendo iniciativas de cuidado ao meio ambiente e social em suas operações e na busca pela ecoeficiência – que é a ciência de se produzir mais e conscientemente, reduzindo cada vez mais o desperdício e utilizando de modo racional os recursos como água, energia e matérias-primas (SIG COMBIBLOC, 2013).

Segundo Azapagic (2003) *apud* Munck e Souza (2009), a realização da sustentabilidade organizacional, destarte, não é uma tarefa trivial, mas sim um alvo acompanhado por uma série de desafios, um desses desafios é extrair a compreensão que todos os pilares da sustentabilidade possuem a mesma relevância, e também acabar com a tentativa de reverter todos os benefícios da sustentabilidade em mensurações financeiras.

Neste sentido, mensurar diretamente os benefícios financeiros da sustentabilidade organizacional não é sempre simples ou possível; e frequentemente, possuem um tempo de retorno maior do que os usuais. Essa situação leva a necessidade de se alcançar um desenvolvimento paradigmático sobre a maneira pela qual os negócios são administrados (MUNCK; SOUZA, 2009).

Assim, empresas ao adotarem a sustentabilidade em seus processos de gestão passam por desafios e riscos, todavia, tais fatores reverterem em benefícios para a empresa. Segundo o Eco Instituto, através de publicação na Revista Mercado (2010), o maior desafio para a execução da gestão sustentável em pequenas empresas ainda é o de um entendimento correto do que é ser socialmente responsável. Outro grande desafio é entender como a sustentabilidade se aplica a cada negócio em especial e, por último, identificar as oportunidades geradas pela responsabilidade social (REVISTA MERCADO, 2010).

Outro desafio relevante refere-se à alta direção até os fornecedores e clientes, pois a mudança exige uma expressiva quebra de paradigmas. Toda mudança exige esforços, mas no que diz respeito à sustentabilidade, a mudança implica em aprimoramento. Toda empresa que se propõe a crescer sustentavelmente passa por um período de adequações, esforços significativos no sentido de compreender e executar uma nova gestão. Mas quando esse desafio é concluído, a empresa se depara com uma gestão moderna, inovadora, lucrativa e inspiradora, podendo tais benefícios serem alcançados através de uma gestão sustentável (REVISTA MERCADO, 2010).

Nesse sentido, benefícios podem ser destacados para empresas que possuem ações sustentáveis, tais como: aceitação do produto e/ou serviço, satisfação do cliente, conquistas de novos mercados, facilidades na obtenção de financiamentos, redução de custos, incentivos

governamentais. A sustentabilidade corporativa/organizacional prova que é a síntese de um processo eficiente e com retornos positivos, fatores que traduzem em benefícios para as empresas que ganham em competitividade, rentabilidade e imagem, as pessoas ganham na qualidade de vida e também o planeta na sua conservação (LEITE; SANTOS; OLIVEIRA, 2013).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa configurou-se como exploratório-descritiva na consecução dos objetivos propostos, com finalidade de analisar as práticas de gestão sustentável aplicadas pela empresa Gramazon S/A.

Quanto aos procedimentos, este estudo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Na pesquisa bibliográfica utilizou-se livros, revistas, periódicos, artigos científicos, internet, entre outras fontes

O estudo de caso foi realizado na empresa Gramazon S/A, o qual buscou evidenciar o processo de gestão empresarial e as práticas exercidas pela empresa, sendo esta uma instituição privada de capital aberto com abrangência na região norte do Brasil, tal empresa está localizada no distrito industrial no município de Ji-Paraná – RO.

A escolha desta empresa deu-se em virtude da mesma abranger dentro do contexto de sustentabilidade ações que envolvem o meio socioambiental, o que pode resultar em impactos tanto positivos como negativos, e por despertar o interesse em conhecer como a empresa preocupa-se com as ações das suas atividades, uma vez que envolve diretamente o meio ambiente e a sociedade local.

Quanto à abordagem esta pesquisa classifica-se como qualitativa pelo fato de buscar descrever, compreender e explicar como ocorre o processo de gestão empresarial na empresa em estudo e se esta pode ser considerada como uma empresa sustentável.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada por procurar gerar conhecimentos acerca de experiências empresariais vivenciadas pela empresa Gramazon S/A nas dimensões social, econômica e ambiental. Pesquisas de natureza aplicada possuem como finalidade gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos, e quanto método adotado foi o dedutivo.

A coleta de dados ocorreu no mês de dezembro de 2015, por meio de entrevistas com aplicação do roteiro semiestruturado (apêndices A, B, C e D), em visitas *in loco*. As entrevistas foram realizadas com os gestores dos departamentos: geral, administrativo, pessoas e produção, da empresa Gramazon S/A. A escolha desses pesquisados justifica-se pelo objetivo da pesquisa, no tocante à gestão das práticas sustentáveis.

A análise de dados deu-se por meio da análise de conteúdo. Foram consideradas as seguintes variáveis: 1) práticas gerenciais nas dimensões social, econômica e ambiental; 2) benefícios, riscos e desafios da gestão empresarial sustentável; e 3) Planejamento estratégico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta sessão serão evidenciados os resultados dos dados coletados na pesquisa de campo, a qual foi aplicada junto à empresa Gramazon por meio de entrevistas com o gestor geral, gestor administrativo, gestor de produção e gestor de pessoal.

Desta forma, a apresentação desta seção segue a seguinte dinâmica: I) caracterização da empresa Gramazon; II) práticas sustentáveis aplicadas pela empresa GRAMAZON; e III) Planejamento Estratégico da GRAMAZON.

4.1 EMPRESA GRAMAZON

A Gramazon Granitos da Amazônia S.A, está localizada na cidade de Ji-Paraná, região central do Estado de Rondônia. Foi inaugurada em 08 de maio de 1998. A empresa foi criada por iniciativa dos empresários Acir Marcos Gurgacz e Paulo Cardoso com apoio financeiro da Agência de Desenvolvimento da Amazônia (ADA) e do Governo Federal, por meio do Fundo de Investimentos da Amazônia (FINAM) (GRAMAZON, 2016).

Anterior a fundação da empresa, houve a procura de jazidas próximas a sede da empresa no ano de 1992, por meio de uma equipe de geólogos que detectaram grande presença de rochas graníticas nas regiões das cidades de 5º BEC, Alto Alegre e Cacoal, e também no Estado de Mato Grosso, na cidade de Rondolândia, uma vez que estes polos se concentram a maior extração de matéria-prima.

Com uma produção média de 250 mil metros quadrados de granitos por ano, a Gramazon é uma indústria moderna que investe em alta tecnologia, com referência no beneficiamento de granitos no Norte do País. Sua produção chega a 22 países da América Latina, Oriente Médio, Ásia e Europa, transcendendo fronteiras na conquista de novos

mercados. A Gramazon é uma indústria pautada na responsabilidade social e ambiental com geração de empregos e divisas para o Estado. A mão de obra vem de mais de 150 colaboradores e prestadores de serviços.

4.2 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS APLICADAS PELA EMPRESA GRAMAZON

O primeiro ponto abordado pela presente pesquisa refere-se à questão da sustentabilidade, ou seja, a percepção que os entrevistados possuem sobre o assunto. O entendimento diz que o tema sustentabilidade é de pouco conhecimento e discussão pela empresa, mas compreende-se que representa uma preocupação com o meio social e ambiental, no que se refere às questões de qualidade de vida e consciência social e pela redução de impactos negativos ao meio ambiente, de modo a promover um mundo melhor, e que através de ações sustentáveis é possível maximizar os negócios da organização por meio de melhor imagem perante a sociedade e o comércio.

Na sequência, foi questionado aos gestores dos departamentos administrativo, de pessoal e produção sobre a importância da sustentabilidade para o sucesso da organização, os entrevistados alegaram que a sustentabilidade é importante para a empresa pela contribuição que representa junto ao meio socioambiental, por produzir conscientemente produtos que geram menor degradação à natureza e a saúde dos colaboradores, além de ter uma responsabilidade econômica correta junto ao mercado, neste sentido a sustentabilidade norteia o direcionamento das atividades da empresa sem que haja prejuízos ao meio em que a envolve, através destes fatores alavancarem o lucro e a visão socioeconômica da empresa.

O entendimento dos gestores vai ao encontro do que afirmam Leite, Santos e Oliveira (2013), que a sustentabilidade corporativa/organizacional direciona para um processo eficiente e com retornos positivos, fatores que traduzem em benefícios para as empresas que ganham em competitividade, rentabilidade e imagem, as pessoas ganham na qualidade de vida e também o planeta, na sua conservação.

O questionamento seguinte foi dirigido tão somente ao gestor geral e ao gestor administrativo no que se refere à questão da competitividade oriundas de ações que promovem a sustentabilidade, cujo entendimento diz que a organização busca promover ações direcionadas à sustentabilidade para aprimorar e buscar diferencial competitivo entre o mercado, esta busca se dá em virtude da exigência de seus clientes, principalmente estrangeiros, uma vez que procuram produtos que degradam em menor escala, cujo processo produtivo destes produtos

deve estar em conformidade com as leis ambientais do país e também internacionais, devido às exportações.

Quanto às atividades desenvolvidas no setor produtivo, foi questionado ao gestor de produção sobre a preocupação que a empresa apresenta em relação ao meio ambiente relacionado com as atividades de produção, o gestor relatou que a entidade possui ampla preocupação com o meio ambiente, pois a principal atividade da empresa depende dos recursos naturais, por meio da extração de rochas graníticas, e também no processo de beneficiamento que se utiliza grande porcentagem de água, tal preocupação está voltada pela conscientização da degradação ambiental e do uso racional dos recursos extraídos e utilizados no processo de industrialização.

Referente às questões ambientais, foi interrogado ao gestor de produção se há projetos para recuperação das áreas degradadas em razão do processo produtivo, o entrevistado mencionou que a Gramazon realiza projeto de recuperação nestas áreas, onde por meio desse projeto se estabelece percentual para recuperação. Por meio deste projeto realizam-se plantios de árvores e/ou repassa aos proprietários das áreas de extração a opção se possível de plantação de pastagem para recomposição ambiental. Estes projetos são desenvolvidos em função das leis ambientais e pela própria preocupação da empresa em não afetar a fauna e a flora daquelas regiões, e por estarem de acordo com o sistema de gestão ambiental da empresa baseado nas normas do ISO 14000.

Assim, como relatado pelo gestor, a figura 7 mostra o processo produtivo em relação ao meio ambiente da empresa.



Figura 7: Processo produtivo da Gramazon em relação ao meio ambiente.

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Outro ponto questionado ao setor produtivo refere-se à origem da matéria-prima para fabricação dos produtos, o entrevistado expôs que a maior parte da matéria-prima utilizada na produção é extraída do estado de Rondônia, sendo as principais fontes de extração localizadas nas cidades de 5º BEC, Alto Alegre e Cacoal, e também no estado de Mato Grosso na cidade de Rondolândia.

No que se refere às práticas sociais e à gestão de pessoal, o questionamento foi direcionado para o gestor administrativo e de pessoal. Foi questionado se a empresa desenvolve projetos ou contribui de alguma forma com ações que podem contribuir para redução dos impactos sociais, seja para seus funcionários ou para a comunidade externa, os gestores relataram que a empresa contribui com a Orquestra em Ação e com os projetos da Organização Não Governamental denominada Associação das Voluntárias de Ji-Paraná, com atividades direcionadas para a comunidade carente como, por exemplo: aulas de informática, aulas de instrumentos musicais, contribuição para criação de creches em bairros carentes e contribuição para realização de voluntariado no hospital público na cidade de Ji-Paraná. A empresa Gramazon oferta vagas para pessoas com deficiência.

Conforme Leal (2009), as empresas sustentáveis devem produzir de maneira a não agredir o meio ambiente e colaborar para o desenvolvimento social da região e do país onde operam, de modo que realizem ações que promovam o aumento da qualidade de vida e bem-estar de todos os seus públicos interessados em suas atividades, produtos e serviços.

Em relação ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores foi questionado ao gestor administrativo e de pessoal se a empresa busca oferecer qualificação e treinamentos aos seus colaboradores, de acordo com os entrevistados são oferecidos aos seus colaboradores cursos e palestras consoante às disponibilidades dos serviços especializados de aprendizagem industrial e eventos locais, onde a empresa busca engradar seus colaboradores nos cursos disponíveis para desenvolverem habilidades pertinentes as suas funções e para crescimento, tanto profissionais quanto pessoal.

A entrevista seguinte foi encaminhada ao gestor geral a respeito da administração econômica e financeira da empresa, questionou-se ao entrevistado se são vantajosos os investimentos realizados na empresa de maneira a ser economicamente viável. O gestor afirmou que a empresa vem apresentando resultados satisfatórios e, que os investimentos realizados na empresa em sua maioria advindos dos retornos positivos das atividades da organização. O gestor ainda asseverou que a empresa tem grande capacidade para chegar a outros patamares de solidez, apesar de estar com alguns prejuízos por vendas internacionais.

Ainda neste contexto, o entrevistado relatou que a empresa procura sempre reverter os lucros obtidos da organização em investimentos no setor de produção, pois relata que através dos investimentos realizados no setor produtivo reflete diretamente no diferencial de mercado para a Gramazon.

Informou, ainda que, através de maquinários com alta tecnologia e inovação, os produtos fabricados apontam para um padrão de excelente qualidade, o que conquista o mercado consumidor, aumentando o seu potencial, a qualidade de vida dos colaboradores pela redução de impactos residuais, que contribui para a potencialização da marca da empresa e pela valorização do seu produto no mercado.

Após os questionamentos dirigidos aos quatro gestores, identificou-se as práticas sustentáveis aplicadas pela empresa Gramazon na dimensão econômica, social e ambiental, conforme figura 8:

Dimensão ambiental	Dimensão social	Dimensão econômica
Reflorestamento em áreas degradadas com plantios de árvores e/ou pastagem para redução de impactos ambientais.	Preocupação com a saúde dos colaboradores com cuidados de profissionais especializados para o bem estar dos mesmos, como acompanhamento de clínico geral e psicólogo.	Obtenção de recursos financeiros com terceiros legais, através de empréstimos bancários e também junto ao banco de desenvolvimento da Amazônia e recursos do Governo Federal.
Purificação e reutilização de água na produção por processo de decantação e armazenagem em represas.	Oportunidade de emprego para pessoas com deficiência.	Através do lucro obtido realização de investimentos na empresa para melhoria dos maquinários de produção e saúde dos colaboradores.
Reutilização de matérias-primas para produção de outros subprodutos, como pedras para calçamentos de vias urbanas e residenciais.	Realização de projetos sociais em apoio à cultura e arte através da ONG Associação das Voluntárias De Ji-Paraná (AVJ)	Resultados operacionais positivos, de modo a apresentar solidez na organização e possibilidades de alavancar os negócios.
Extração de matéria-prima e produção de produtos com conscientização ecológica.	Apoio de projetos sociais, como orquestra em Ação de Ji-Paraná onde é doado valores para fortalecimento deste projeto cultural.	Atuação no mercado nacional e internacional, o que gera desenvolvimento econômico e renda para o país e para o mercado mundial, além de aumento nas vendas, marketing e lucro.
Doação de sobras de produção (barro, terra) para aterros de terrenos.	Qualificação e treinamento para aprendizagem industrial e social dos colaboradores, através de cursos e palestras.	
Lixo zero na produção, recolocação dos materiais em ciclos produtivos para a formação de nova riqueza.	Doação de sobra de produção (barro, terra) para a comunidade externa para realização de aterros, o que contribui com o meio ambiente pela redução de remoção de terras e pelo custo-benefício destinado à população referente a aquisição.	
Resíduos de produção separados para fabricação de subprodutos.		

Figura 8: Práticas sustentáveis desenvolvidas pela empresa Gramazon.

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

As principais práticas desenvolvidas pela empresa Gramazon no ramo de execução de trabalhos em rochas ornamentais e de revestimento em mármore e granito destacam-se: estímulo ao consumo consciente de matérias-primas naturais, reutilização de água e matéria-prima, recuperação de áreas degradadas, atuação e fortalecimento de renda no mercado nacional e internacional, resultados financeiros positivos voltados para investimentos na organização, realização e apoio de projetos sociais, preocupação com a saúde, bem-estar, qualificação e treinamento de colaboradores, comprometimento com a comunidade externa e contratação de pessoas com deficiência física.

Neste sentido, Hart e Milstein (2004), aludem que uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável por meio de métodos de transformação ao determinar, concomitantemente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, aspectos conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável.

Segundo Stenzel (2010) e Mikhailova (2004), para existir o desenvolvimento sustentável como um método de transformação deverá ter uma interligação harmoniosa entre as dimensões econômica, social e ambiental, e as empresas necessitam estar conscientes que fazem parte deste processo. Neste sentido a empresa Gramazon apresenta ações em seu processo de gestão que estão direcionadas para as questões sustentáveis, assim como outras empresas sustentáveis citadas na figura 6, deste modo a empresa busca promover o equilíbrio entre a relação socioambiental e econômica de suas atividades, através destas ações sustentáveis, a empresa procura abranger a sustentabilidade organizacional como um caminho para o alcance do desenvolvimento sustentável.

As práticas sustentáveis desenvolvidas pela Gramazon se dão em virtude do planejamento de gestão que a empresa executa. Por meio do planejamento estratégico é possível direcionar as atividades da empresa para a busca de práticas sustentáveis que relacionam um conjunto de ações nos aspectos econômico, ambiental e social.

Em resposta ao objetivo específico proposto, a empresa Gramazon apresenta ações em seu processo de gestão que estão direcionadas para as questões sustentáveis, deste modo a empresa busca promover o equilíbrio entre a relação socioambiental e econômica de suas atividades, através destas ações sustentáveis a empresa procura abranger a sustentabilidade organizacional como um caminho para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Outro questionamento conduzido ao gestor geral refere-se aos principais desafios que a empresa enfrenta em relação à minimização dos impactos decorrentes da sua atividade, e também a respeito dos riscos e benefícios mais relevantes que a empresa possui em relação à

aplicação de um processo de gestão voltado para a sustentabilidade. Os principais desafios, riscos e benefícios identificados na operacionalização da gestão sustentável pela empresa GRAMAZON estão evidenciados na figura 9:

Desafios	Riscos	Benefícios
<p>Relacionados aos desembolsos para produzir e trabalhar com atitudes conscientes principalmente no setor ambiental e de pessoas, pois estes geram custos para a empresa, através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Licenciamento ambiental; * Recomposição de áreas degradadas; * Saúde e bem-estar dos colaboradores; * Trabalhar com processos que geram menores riscos à comunidade, e * Estar de acordo com os padrões de qualidade e satisfação dos produtos no mercado. 	<p>Relacionados a Economia, pela aplicação de recursos que reduzam os impactos ocasionados pela atividade da empresa nas dimensões econômica, social e ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Relacionados a lucratividade e rentabilidade da empresa, o que pode acarretar em diminuição do lucro obtido. 	<p>Os benefícios mais relevantes referem-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Importância da visão que os clientes possuem acerca da empresa em virtude da adoção desta gestão; * Atração de clientes estrangeiros: americanos e europeus, e * Aumento das vendas e reconhecimento neste seguimento em que a empresa atua.

Figura 9: Desafios, riscos e benefícios apresentados pela gestão da empresa Gramazon
Fonte: Pesquisa de campo (2015).

A adoção de uma gestão voltada para a sustentabilidade apresenta-se diversos desafios e riscos, mas o benefícios alcançados por esta gestão sobressaem, onde que a empresa Gramazon demonstra que os benefícios obtidos por sua gestão é de suma importância para o crescimento e fortalecimento da empresa e que estes benefícios são contraídos através do planejamento estratégico que a empresa executa.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GRAMAZON

No que diz respeito aos instrumentos de gestão dos processos administrativos que contribuem para o avanço da Gramazon, questionou-se ao gestor administrativo se a empresa realiza planejamento estratégico visando as suas atividades e metas futuras. O gestor relatou que a Gramazon realiza a cada início de ano a averiguação da situação líquida da empresa através de relatórios contábeis e financeiros, de modo a buscar possíveis melhorias nos negócios. Por meio desta verificação, a empresa realiza levantamentos das próximas metas a serem alcançadas.

De acordo com os questionamentos dirigidos ao departamento administrativo, a figura 10 demonstra por meio de um fluxograma como é realizado o planejamento estratégico, tático e operacional dirigido aos departamentos da empresa.



Figura 10: Fluxograma do processo de gestão da empresa Gramazon.
Fonte: Pesquisa de campo (2015).

A figura 10 evidencia todo o processo de gestão e planejamento da Gramazon, que segue uma escala de ferramentas administrativas direcionadas a cada departamento com a finalidade de promover o alcance das metas e objetivos. Através da Gestão da empresa apresenta-se o primeiro processo denominado de planejamento estratégico onde é realizado por meio de reuniões com os gestores de cada departamento para abordar os assuntos voltados para a definição das metas futuras, tal processo vai ao encontro com o que diz Maximiano (2007), onde o planejamento estratégico apresenta a finalidade de estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada.

De acordo com o processo de gestão apresentado pela Gramazon (figura 10), posteriormente à reunião dos gestores departamentais, onde são definidas as metas futuras, direciona-se para o segundo processo, o planejamento tático, o qual é constituído por meio das políticas da empresa, oferece o direcionamento para a realização das atividades dos departamentos, a serem cumpridas de maneira a promover as metas previstas para o alcance dos objetivos propostos na reunião com os gestores.

Na sequência do planejamento, apresenta-se o operacional, em que cada gestor departamental e encarregados realiza a verificação sobre as atividades da empresa e se estas estão sendo desempenhadas conforme suas atribuições, em função do que foi estrategicamente definido e taticamente demonstrado, as atividades operacionais da empresa são direcionada por meio de planos de operacionalização conforme a responsabilidade de cada departamento.

Para o cumprimento do processo de planejamento da Gramazon são utilizadas ferramentas administrativas que servem de apoio para o direcionamento dos gestores em relação às atividades da empresa para que se promova as metas estabelecidas e alcance dos objetivos propostos, tais ferramentas estão elencadas em: organização, liderança, execução e controle.

A organização é a ferramenta que dispõe os recursos em uma ordem coerente que promova a realização dos objetivos traçados pelos gestores, a segunda ferramenta, a liderança, constitui o instrumento de gestão que relaciona o trabalho com pessoas para viabilizar a efetivação dos objetivos. O instrumento de Gestão designado execução, consiste em realizar atividades planejadas, por meio de aplicação de energia física e intelectual, e como quarta ferramenta apresenta-se o controle, este instrumento procura assegurar a realização dos objetivos, consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização das metas estabelecidas e dos objetivos desejados, com a finalidade de corrigi-las, se necessário (MENDES; RAISER, 2009)

Esses instrumentos de gestão em relação ao planejamento administrativo exercido pela empresa Gramazon estão elencadas no que diz Maximiano (2007) e Lozano (2011), tais instrumentos de gestão viabilizam aos gestores alcançarem suas metas, no que se constitui em: aumento de lucros, redução de custos, melhoria de qualidade, inovação, e planejamento para o futuro com o objetivo de alcançar vantagens competitivas, mas, sobretudo, estabelecer as melhores soluções adequadas para a tomada de decisão.

O planejamento definido pela gestão da empresa Gramazon, busca alcançar uma ação eficaz de tomada de decisão sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de

objetivos e alcance das metas previstas, de modo a estabelecer as funções administrativas de planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2007).

O processo de planejamento desenvolvido pela Gramazon está pautado na organização de instrumentos de gestão que possibilitam a empresa em atender da melhor maneira possível seus objetivos e metas, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias de sua gestão e que através de seu planejamento possa reduzir os impactos relacionados à sua atividade, no que se refere ao meio socioeconômico e ambiental, revelado por meio de suas práticas sustentáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi de analisar as práticas gerenciais adotadas pela empresa Gramazon Granitos da Amazônia S/A que contribuem para a sustentabilidade, identificando por meio das práticas de gestão da empresa, os benefícios alcançados, os riscos e os desafios da gestão sustentável e se as práticas gerenciais adotadas pela empresa podem ser tratadas como sustentáveis contribuindo para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Com base nas práticas adotadas pela Gramazon fica evidente que a empresa esforça-se para promover ações de sustentabilidade organizacional direcionadas para o alcance do desenvolvimento sustentável, assim como outras empresas destacadas no referencial teórico estudado que são referências em aplicarem em seu processo de gestão práticas sustentáveis.

Assim, uma empresa no setor de indústria ligada aos recursos ambientais e sociais que tem por característica estabelecer relações com diversos mercados internos e externos é de suma importância para o desenvolvimento local e fortalecimento da economia internacional, pois gera emprego e renda na região e movimenta a economia entre os países. Outro aspecto relevante, refere-se à influência que exerce no mercado atuante que pode atingir vários setores ao mesmo tempo, de modo a desenvolver ações que produzam benefícios ambientais, econômicos e sociais.

Com a análise realizada, pode-se verificar que na dimensão ambiental a empresa examinada está atentando-se para não desperdiçar água, reduzir o lixo gerado em seu processo produtivo, conscientização de possíveis prejuízos ocasionados ao meio ambiente, buscando reverter impactos ambientais através de reflorestamento nas áreas degradadas e reutilização de matérias-primas para fabricação de subprodutos.

O resultado referente à dimensão social demonstra que a Gramazon está promovendo a inclusão social de pessoas com deficiência, atenção ao bem-estar e saúde de seus colaboradores e também apoiando através de doações, entidades filantrópicas de assistência social e à cultura.

Na dimensão econômica, evidencia que a empresa está promovendo geração de emprego e renda, obtendo retornos positivos ao qual proporciona o desenvolvimento econômico da região local e internacional.

Através da aplicação da gestão voltada para a sustentabilidade, a Gramazon apresenta desafios que estão relacionados aos desembolsos para produzir e trabalhar com atitudes conscientes, principalmente, no setor ambiental e de pessoas, pois estes geram custos para a empresa, sejam através de licenciamento ambiental, recomposição de áreas degradadas, saúde e bem-estar dos colaboradores e trabalhar com processos que geram menores riscos à comunidade, e estar de acordo com os padrões de qualidade e satisfação dos produtos no mercado.

Por meio da adoção de uma gestão sustentável, a Gramazon destacou que os principais riscos enfrentados pela organização dizem respeito à economia, pela aplicação de recursos que reduzam os impactos ocasionados pela atividade da empresa nas dimensões econômica, social e ambiental, os quais geram alguns desembolsos, uma vez que estão relacionados a lucratividade e rentabilidade da empresa, o que pode acarretar em diminuição do lucro obtido.

Entretanto, os benefícios apresentados pela adoção da gestão sustentável sobressaem sobre os riscos e desafios, onde a empresa aponta que os benefícios mais relevantes referem-se à importância da visão que os clientes possuem acerca da empresa, em virtude da adoção desta gestão, transformando em um grande diferencial no mercado, principalmente por atrair clientes estrangeiros: americanos e europeus, no que reflete no aumento das vendas e no reconhecimento neste seguimento em que a empresa atua.

Outro benefício refere-se ao meio ambiente, pela preocupação com os animais e vegetação das áreas ligadas à extração, pois, quanto menor for o impacto na natureza maior será a qualidade de vida dos seres existentes nesta região e para todas as pessoas que diretamente e indiretamente estão ligadas à empresa.

Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu ao objetivo proposto, mesmo considerando as dificuldades encontradas pela empresa para estar totalmente envolvida com práticas sustentáveis aplicadas em seu processo de gestão. Assim, foi possível identificar que as práticas gerenciais adotadas pela empresa Gramazon envolvem as dimensões ambiental,

econômica e social e podem ser tratadas como sustentáveis, e que direcionam para o alcance do desenvolvimento sustentável.

A partir das contribuições dessa pesquisa, pode-se verificar que o assunto não se esgota, podendo ser realizados novos estudos, no sentido de conhecer o que está sendo desenvolvido não somente no setor industrial, mas também em outros setores, ressaltando a importância do tema de gestão empresarial direcionado à sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e social.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. Disponível em: <http://fae.br/2009/mestrado/down/precesso_2012-1/001-O_bom_negocio_da_Sustentabilidade.pdf> Acesso em: 27 abr. 2015.

BRAGA, Célia. (Org.). **Contabilidade ambiental: ferramenta para a gestão da sustentabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAVALCANTI, Clóvis. **Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas**. 2ed. São Paulo: Cortez, 1999.

COLBERT, Barry A.; KURUCZ, Elizabeth C. Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM. Human Resource Planning 30.1. Toronto, 2013. Disponível em: <<http://www.stakeholderresearch.com/documents/sra-three-conceptions.pdf>>. Acesso em: 12/04/2015.

COLTRO, Alex. Os novos modelos de administração na era da competitividade. *VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. São Paulo, 2011. Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3009.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2015.

BARBOSA, Vanessa. As 100 empresas globais mais sustentáveis de 2015. *Revista Exame.com*. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-100-empresas-globais-mais-sustentaveis-de-2015>> Acesso em: 21 abr. 2015.

D'ANGELO, Marcia Juliana. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: Um estudo sobre a gestão de projetos societários sob a perspectiva de grupos**. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo.

ELKINGTON, John. **Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development**. California Management Review, v 36, n.2. Winter, 1994.

GRAMAZON. Empresa. Ji-Paraná, 2016. Disponível em:
<http://www.gramazon.com.br/hp_br_empresa.php> Acesso em 20 jan. 2016.

GRUPO MALWEE. Relatório de sustentabilidade. Jaraguá do Sul, 2014. Disponível em:
<<http://grupomalwee.s3.amazonaws.com/relatorio-de-sustentabilidade.pdf>> Acesso em: 17 mai. 2015.

HARGREAVES, Andy; FINK, Dean. **Liderança sustentável:** desenvolvendo gestores da aprendizagem. 1. ed. Porto Alegre: Artimed, 2007.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando Valor Sustentável. *RAE executivo*, v.3 n.2, Maio/Jul 2004. (Tradução: Pedro F. Bendassolli). Artigo originalmente publicado na Academy of Management Executive v.17 n.2, Maio 2003.

IGNACY, Sachs. **Desenvolvimento:** incluyente, sustentável sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004. 152 p.

JOHNSON, Marcelo Evando; FILHO, Valter Pereira Francisco. **Finanças empresariais:** Controladoria. *Revista da FAE*. v.4, 2002. Disponível em:
<https://fasul.edu.br/portal/files/biblioteca_virtual/7/financasempresariais.pdf> Acesso em: 21 out. 2015.

LEAL, Carlos Eduardo. A era das organizações sustentáveis. Revista eletrônica Novo Enfoque. v. 8. n.8. Junho/2009. Disponível em:
<<http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/08/04.pdf>> Acesso em: 27 abr. 2015.

LEITE, Karla Oliveira; SANTOS, Mary Jane Vieira; OLIVEIRA, José Cleverton de. **Sustentabilidade:** Fator preponderante nas Micro e Pequenas Empresas. Disponível em:
<<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n6/SUSTENTABILIDADE-FATOR-PREPONDERANTE-NAS-MICRO-E-PEQUENAS-EMPRESAS.pdf>> Acesso em: 23 nov. 2015.

LOZANO, Leal; PEREIRA, Marie-Anne Stival. Ferramentas de gestão e de apoio à tomada de decisão das unidades de agricultura familiar, 2011. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento estratégico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. v. 3. n.4. Blumenau, 2009. Disponível em:
<<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/339/302>> Acesso em: 26 abr. 2015.

MIKHAILOVA, Irina. **Sustentabilidade:** evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. Revista Economia e Desenvolvimento, n. 16. 2004. Disponível em:<http://w3.ufsm.br/depcie/arquivos/artigo/ii_sustentabilidade.pdf> Acesso em 22 mar. 2015.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional:** a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. *Revista Brasileira de Estratégia*. v.2, n.2. Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4562&dd99=pdf>> Acesso em: 09 dez. 2015.

NATURA. Visão de sustentabilidade 2050. Cajamar, 2014. Disponível em: <http://www.natura.com.br/static/sustentabilidade%20natura/visao%20sustentabilidade_2050_resultados%202014.pdf?utm_source=site_cf&utm_medium=widget&utm_campaign=sustentabilidade> Acesso em: 12 out. 2015.

OLIVEIRA, *et al.* **Economia sustentável:** uma inovação possível? como?. Organizações e Sustentabilidade. v. 2. n. 1, Londrina, 2014.

OLIVEIRA, *et al.* **Sustentabilidade:** da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Revista Produção*. v. 22. n. 1. Niteroi, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop_0007_0245.pdf> Acesso em: 26 abr. 2015.

POLITO, André Guilherme. **Michaelis:** Moderno dicionário de língua portuguesa. 1. ed. Melhoramentos, 2004. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=gest%E3o>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

PHILIPS. Relatório de Sustentabilidade Brasil. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.sustentabilidade.philips.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-e-publicacoes.htm>> Acesso em: 18 out. 2015.

RAZZOTO, Evandro. Práticas sustentáveis. 2015. Disponível em: <<http://www.bandab.com.br/evandro-razzoto/praticas-sustentaveis/>> Acesso em: 17 mai. 2015.

REVISTA MERCADO. Gestão sustentável para pequenas empresas. 36. ed. Uberlândia, 2010. Disponível em: <<http://www.revistamercado.com.br/revista/sustentabilidade/gestao-sustentavel-para-pequenas-empresas/>> Acesso em: 08 nov. 2015.

SÁ *et al.* **Responsabilidade Socioambiental:** Um desafio para Micro e Pequena Empresa. XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/53418641.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

SARTORI; LATRÔNICO, CAMPOS. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável:** uma taxonomia no campo da literatura. *Ambiente & Sociedade*. n. 1. São Paulo, 2014.

SOUZA, Maria T. S. Rumo à prática empresarial sustentável. *Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV. São Paulo, jul/ago, 1993.

STADLER, Adriano; MAIOLI, Marcos Rogério. **Organizações e desenvolvimento sustentável**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

STENZEL, Paulette L. Sustainability, the Triple Bottom Line, and the Global Reporting Initiative. Global Edge Business review. v. 4. n. 6. Michigan, 2010. Disponível em: <<https://globaledge.msu.edu/content/gbr/gbr4-6.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

VANCLAY, Frank. **Impact assessment and the triple bottom line:** competing pathways to sustainability?. Sustainability and Social Science: Round Table Proceedings. Melbourne, 2004. Disponível em: <http://www.minerals.csiro.au/sd/pubs/Vanclay_Final.pdf>. Acesso em 12 abr. 2015.

WALMART. Relatório de Sustentabilidade 2015. Barueri, 2015. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/wm/wp-content/uploads/2015/08/Relatorio-de-Sustentabilidade-2015.pdf>> Acesso em: 18 out. 2015.

WORLD WILDLIFE FUND-Brasil. Disponível em: <http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/>. Acesso em 22 mar. 2015.

**APÊNDICE A –ROTEIRO DE PESQUISA
GERÊNCIA GERAL**



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

1 PERFIL DA EMPRESA

Nome da empresa: _____

Nome do administrador/proprietário: _____

Cargo ou Função: _____

Ramo de atividade: _____

Ano de fundação: _____

Área de abrangência da empresa: _____

Quantos funcionários a organização possui? _____

- 1) Qual a percepção que o gestor possui acerca do contexto de sustentabilidade?
- 2) Em sua opinião, qual a importância da sustentabilidade para o sucesso da organização?
- 3) Com relação à questão da competitividade no cenário empresarial, a empresa acredita que promover ações sustentáveis pode refletir como um diferencial competitivo?Porquê?
- 4) A sua empresa é economicamente viável? Ou seja, está valendo a pena investir na empresa de maneira a obter retorno sobre os investimentos?
- 5) Quais as práticas gerenciais adotadas pela empresa no processo de gestão empresarial com foco na sustentabilidade (dimensões ambiental, social e econômica)?

Prática	Ambiental	Social	Econômica

- 6) Quais os principais desafios que a empresa enfrenta em relação à minimização dos impactos decorrentes da sua atividade?

- 7) Quais riscos a empresa possui em relação à aplicação de um processo de gestão voltado para a sustentabilidade?
- 8) Quais são os benefícios mais relevantes que a empresa apresenta em relação a aplicação de sua gestão sustentável?

APÊNDICE B – ROTEIRO PRELIMINAR DE PESQUISA
Entrevistado: Gestor Administrativo



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

- 1) Qual a percepção que o gestor possui acerca do contexto de sustentabilidade?
- 2) Em sua opinião, qual a importância da sustentabilidade para o sucesso da organização?
- 3) A empresa depende de recursos de terceiros (empréstimos, financiamentos, capital de giro) para movimentação financeira e continuidade com suas atividades?
- 4) A empresa realiza planejamento estratégico visando as suas atividades e metas futuras? Se positivo como faz?
 - a) Como ocorre a elaboração do planejamento estratégico, operacional e tático?
 - b) Como é a organização do planejamento?
 - c) Como é o trabalho de liderança?
 - d) Como ocorre o processo de execução?
 - e) Como é realizado o controle dos objetivos planejados com os executados?
 - f) Como é realizado o planejamento social e ambiental?
- 5) Quais as práticas ambientais que a empresa utiliza para reduzir o impacto das suas atividades em relação ao meio ambiente?
 - () reuso de água;
 - () Reflorestamento;
 - () Extração de recursos minerais de forma consciente;
 - () reutilização de matéria prima;
 - () Logística reversa;
 - () Economia de energia;
 - () Comprometimento com fornecedores;
 - () Informação adequadas aos consumidores a respeito das características dos produtos que vendem.
 - () Outros _____
- 6) Caso tenha assinalado alguma(s) das práticas elencadas na questão 5, informar como é a operacionalização da(s) mesma(s).
- 7) A empresa desenvolve algum projeto ou contribui de alguma forma com ações que podem contribuir para diminuir os impactos sociais, seja para seus funcionários ou para a comunidade externa?
- 8) Se utilizar, quais são as ações de inclusão social que a empresa oferece?
- 9) A empresa possui participação e/ou apoio à algum tipo de atividade cultural e esportiva?

10) Em relação ao pessoal, a empresa oferece benefícios ou contribuições para seus colaboradores em função do bem-estar dos mesmos?

11) A empresa busca oferecer qualificação e treinamentos aos seus colaboradores?

APÊNDICE C –ROTEIRO PRELIMINAR DE PESQUISA
Entrevistado: Gestor de produção



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

- 1) Qual a percepção que o gestor possui acerca do contexto de sustentabilidade?
- 2) Em sua opinião, qual a importância da sustentabilidade para o sucesso da organização?
- 3) Qual a preocupação que a empresa apresenta em relação ao meio ambiente, relacionada com as atividades da empresa?
- 4) Quais as práticas ambientais que a empresa utiliza para reduzir o impacto das suas atividades em relação ao meio ambiente?
 - () reuso de água;
 - () Reflorestamento;
 - () Extração de recursos minerais de forma consciente;
 - () reutilização de matéria prima;
 - () Logística reversa;
 - () Economia de energia;
 - () Comprometimento com fornecedores;
 - () Outros _____
- 5) Caso tenha assinalado alguma(s) das práticas elencadas na questão 4, informar como é a operacionalização da(s) mesma(s).
- 6) Qual a origem da matéria prima (local de extração)?
- 7) Empresa possui projetos e realiza a recuperação de áreas degradadas em função do processo produtivo? Por que. Como faz?
- 8) Qual a destinação do lixo gerado no setor produtivo?
- 9) Qual a destinação dos resíduos de produção?
- 10) Há um sistema de gestão ambiental em execução na organização?

APÊNDICE D –ROTEIRO PRELIMINAR DE PESQUISA**Entrevistado: Gestor de pessoas**

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

- 1) Qual a percepção que o gestor possui acerca do contexto de sustentabilidade?
- 2) Em sua opinião, qual a importância da sustentabilidade para o sucesso da organização?
- 3) A empresa desenvolve algum projeto ou contribui de alguma forma com ações que podem contribuir para diminuir os impactos sociais, seja para seus funcionários ou para a comunidade externa?
- 4) Se utilizar, quais são as ações de inclusão social que a empresa oferece?
- 5) A empresa possui participação e/ou apoio referente algum tipo de atividade cultural e esportiva?
- 6) Em relação ao pessoal, a empresa oferece benefícios ou contribuições para seus funcionários em função do bem-estar dos mesmos?
- 7) A empresa busca oferecer qualificação e treinamentos aos seus funcionários?